

Considerações Finais

Quando iniciamos o estudo sobre as empresas familiares, percebemos que a bibliografia sobre o tema ainda é escassa – são poucos os autores que escrevem sobre este tipo de empresa e os que se interessam pelo tema privilegiam, sobretudo, os processos de sucessão e profissionalização das grandes empresas, oferecendo a elas ferramentas, metodologias, modernas práticas de gestão, para que consigam se manter no mercado. Vale lembrar que a grande maioria das pesquisas traz dados americanos ou europeus.

A partir desta constatação, realizamos um estudo exploratório sobre as empresas familiares, incluindo a visão dos consultores – profissionais que prestam algum tipo de serviço para as empresas administradas ou controladas por familiares -, dos funcionários – que, apesar de não serem membros da família dona da empresa, ocupam uma posição de gerência -, e dos herdeiros - que trabalham ou não na empresa de suas famílias, sobre as suas experiências com este tipo de organização, ampliando, desta forma a percepção sobre as empresas familiares. Nos resultados que obtivemos, alguns pontos surgiram como os mais importantes.

Um deles diz respeito ao surgimento e desenvolvimento de um novo campo de estudos e a co-existência de diferentes definições de empresas familiares. Do nosso ponto de vista, uma empresa familiar é aquela em que existe o envolvimento de pelo menos dois membros da família na administração ou no controle acionário da empresa, independente de estar na primeira ou segunda geração de dirigentes. A reprodução de crenças e valores na empresa, a distribuição dos cargos mais importantes entre os familiares, o sentimento de “obrigatoriedade” em continuar os negócios da família, o maior ou menor envolvimento da família na empresa e da empresa na família e a supervalorização dos laços afetivos entre familiares e entre funcionários são consequências e especificidades deste tipo de organização.

As empresas familiares podem ser pequenas, médias ou grandes empresas. Frequentemente, o empreendedor-fundador monta uma empresa como um veículo para atingir a independência e, aos poucos, ele inclui a família no negócio e, mais

do que isso, acredita que a família possa dar continuidade ao que foi alcançado, perpetuando, assim o seu empreendimento. Contudo, à medida que a empresa cresce, com a contratação de novos funcionários ou com a entrada da segunda geração na empresa, surge a necessidade de profissionalizá-la. Assim, sucessão e profissionalização são dois processos que, em muitos casos, acontecem simultaneamente, de forma que é quase impossível planejar a sucessão em uma empresa que não esteja profissionalizada ou em processo de profissionalização.

Todos os sujeitos da nossa pesquisa ressaltaram a necessidade de profissionalizar a empresa. Para os consultores, é o que pode ajudar no processo de sucessão e continuidade da empresa. Para os funcionários, a falta de profissionalização, além de ser a principal desvantagem das empresas familiares, pode gerar outras dificuldades como a estrutura informal, o nepotismo, etc. Para os herdeiros a profissionalização é um ideal a ser atingido, mas que ainda parece muito distante da realidade de suas empresas. Já a sucessão é um processo pelo qual todas as empresas passam, entretanto, nas empresas familiares, o que está em jogo não é apenas o cargo de liderança, mas o patrimônio e o sustento da família que, em muitos casos tem, na empresa, a sua única fonte de renda. Os consultores ressaltam que a falta de planejamento da sucessão é um importante fator para que a empresa encerre as suas atividades e, apesar disso, ainda são poucas as famílias que planejam a sucessão. A falta de profissionalização e a sucessão mal planejada são duas importantes desvantagens para qualquer tipo de empresa e, que aparecem com bastante frequência nas empresas familiares.

Percebemos que é muito difícil falar sobre as vantagens e desvantagens das empresas familiares, principalmente porque elas são percebidas de maneiras diferentes pelos três grupos de sujeitos entrevistados, ou seja, o que é percebido como uma vantagem para um grupo pode ser considerado como uma desvantagem para o outro. Os consultores, por exemplo, percebem como as principais vantagens das empresas familiares, em relação às não familiares, a proximidade com o dono da empresa, o acesso fácil à instância de decisão e a oportunidade de os herdeiros crescerem profissionalmente na empresa da sua família.

De fato, a proximidade com o dono é vista como uma vantagem pelos três grupos; entretanto, os motivos são diferentes. Os funcionários valorizam a proximidade e a intimidade entre eles, e entre eles e o dono. Os herdeiros também falam dessa proximidade e intimidade, e ressaltam que estar perto das instâncias

de decisão pode ser positivo, pois a liberdade para dar opiniões ao chefe, no caso o pai, é muito maior, embora essas opiniões nem sempre sejam bem recebidas. Se, na percepção dos consultores, essa proximidade com o dono pode trazer benefícios para os herdeiros e proporcionar o seu crescimento profissional na empresa da família, os herdeiros afirmam que, muitas vezes, ocorre o inverso. Em vez de o pai apoiar a ascensão profissional dos filhos, ele limita tal crescimento. Na percepção dos herdeiros, as principais vantagens são a flexibilidade, o aprendizado e o retorno financeiro. Já para os funcionários, a principal vantagem é, sem dúvida, a proximidade entre eles e a proximidade com o dono da empresa.

As desvantagens também não são poucas. A não profissionalização da empresa é percebida como uma desvantagem, tanto pelos consultores quanto pelos funcionários. A dificuldade de se chegar a um consenso é uma outra desvantagem apontada pelos funcionários e herdeiros. Os consultores apresentam um discurso diverso; para eles o processo decisório tende a ser mais fácil e mais rápido nas empresas familiares do que nas não-familiares. A partir dos dados da nossa pesquisa, podemos dizer que, assim como a história e o estágio da empresa, a história e o tamanho da empresa poderão influenciar nos processos decisórios. Além disso, a relação entre família e empresa é um importante determinante destes processos.

A diferença entre as gerações também são uma importante questão para as empresas familiares. Geralmente a geração mais velha tende a ser mais conservadora e resistente às mudanças. A geração mais nova, ao entrar para a empresa da família, mostra-se muito entusiasmada, querendo inovar; mas é nesse encontro das duas gerações, que surge o conflito entre tradição e modernidade. Outra desvantagem, apontada por todos os entrevistados, nesta pesquisa, é a mistura entre os subsistemas empresa e família, decorrente da proximidade e da falta de limites claros e bem definidos entre eles.

Embora os membros das empresas familiares neguem qualquer tipo de interferência de um subsistema no outro, percebemos na prática e, os dados obtidos na nossa pesquisa confirmam que, no dia-a-dia da empresa surgem muitas dificuldades de relacionamento, principalmente, entre os familiares. Eles tendem a se comportar na empresa seguindo as mesmas regras e padrões de relacionamento utilizados em casa. Os conflitos já existentes podem se acentuar, ou seja, pode aumentar a rivalidade entre os irmãos. A competição entre eles ou entre um casal

conjugal, em que os cônjuges são sócios em um empreendimento, pode ser maior do que a cooperação e trazer conseqüências negativas para a empresa.

Percebemos que algumas famílias supervalorizam a família em detrimento da empresa, outras, colocam a empresa em primeiro lugar, comprometendo, inclusive, os laços afetivos. Em outras palavras, existe uma tendência aos extremos – algumas famílias valorizam muito mais a empresa, outras muito mais a família -, mas, o mais importante é que os membros da família consigam preservar o patrimônio da família sem destruir os laços afetivos – o que não é uma tarefa simples, mas é possível.

Durante este trabalho, encontramos uma série de contradições presentes nas empresas familiares. Uma delas diz respeito à proximidade e intimidade existentes entre os funcionários e entre eles e o dono da empresa. Essas duas características parecem ser decorrentes da ausência de uma hierarquia respeitada neste tipo de organização e, conseqüentemente, da estrutura informal e falta de profissionalização. A tendência é que com a profissionalização os relacionamentos apresentem um menor envolvimento emocional. Contudo, seria interessante pensar em uma forma de profissionalizar a empresa familiar sem perder o sentimento de família que, como mostram os dados, é uma importante vantagem das empresas familiares sobre as não-familiares.

Os resultados da pesquisa apontam que o comprometimento dos familiares com a empresa da sua família é muito forte, ou seja, eles se sentem responsáveis pelo sucesso e continuidade da empresa fundada pelos seus antecessores. Assim como cada família tem suas regras e padrões de funcionamento, as empresas familiares também são únicas. A sua singularidade está diretamente relacionada com a cultura, a história de cada família e seus mitos. As principais características das empresas familiares são a proximidade entre família e empresa e o forte envolvimento da família com a empresa e, principalmente, com o fundador. O nome da família traz uma história, um sentimento de pertencimento e um desejo de continuidade, não apenas da empresa, mas de um nome, de uma tradição. Os valores que são passados de pais para filhos e a educação que os filhos recebem podem ser determinantes para a saúde e continuidade das empresas familiares.

Entretanto, nos deparamos com uma outra contradição. Ao mesmo tempo em que a educação (formal, ética e moral) dos herdeiros tem uma importância significativa para o sucesso e continuidade da empresa, os pais não parecem muito

preocupados com este ponto. Existe o desejo de que os filhos ingressem na empresa da família, mas esse assunto é adiado, até que o dia da entrada na empresa se aproxima, e os jovens acabam entrando para a empresa da família sem a qualificação necessária.

As famílias buscam ajuda de um consultor especializado em empresas familiares quando estão vivendo situações de crises em que não conseguem administrar os seus conflitos. Geralmente, os familiares apresentam a questão da sucessão e profissionalização como a queixa principal. A tendência é que, neste momento, os limites entre os sistemas não estejam claros, o que acaba gerando a mistura entre família e empresa. Essas dificuldades, motivadoras da procura, cruzam diversos campos e exigem experiências que, muitas vezes, os profissionais não possuem.

Todos os consultores entrevistados, apesar das diferenças nas definições de empresas familiares, consideram-nas um sistema formado pela superposição de três subsistemas – a família, a administração e a propriedade da empresa – e reconhecem a interdependência desses subsistemas e, com isso, a influência de um subsistema nos outros dois. Entretanto, propõem intervenções em apenas um dos subsistemas – ou são terapeutas de família que tratam do subsistema família ou são consultores especialistas no subsistema empresa (administração e ou patrimônio). Ou seja, a situação mais comum é que cada consultor, de acordo com a sua formação e objetivo de intervenção, privilegie o trabalho em um dos subsistemas da empresa familiar.

O terapeuta de família vai focalizar as questões relacionais pertinentes ao eixo da família. O advogado vai enfocar, por exemplo, a divisão societária, a partilha dos bens, ou seja, atividades relacionadas com a propriedade. O consultor de empresas, profissional que trabalha com os aspectos relacionados com a gestão dará prioridade ao eixo da empresa. As razões para a entrada na empresa familiar através de um dos sistemas são várias, entre elas, a falta de conhecimento dos consultores e o conhecimento cada vez mais específico, o desejo da família de proteger os assuntos pessoais, privados e não expô-los a um profissional contratado. Além disso, trabalhar com uma equipe multidisciplinar pode exigir um alto investimento financeiro.

Não podemos negar que as empresas familiares são de extrema importância para a economia, e existe uma rede de profissionais trabalhando para

promover a saúde e continuidade dessas organizações. Entretanto, nossos dados sugerem que, ainda, é preciso prestar atenção aos valores que estão por trás deste tipo de empresas, principalmente nos processos de sucessão.

Quando um filho opta por trabalhar na empresa e ser o sucessor do pai, ele pode fazê-lo por diversas razões, dentre elas, o sustento da família, o envolvimento da família com o negócio, o desejo de dar continuidade ao sonho do pai, de preservar a história e a tradição da família, de preservar os valores familiares. É preciso que o especialista possa apreender qual é a motivação da família para trabalhar a sucessão, pois os dados da nossa pesquisa mostram que, mais do que o valor econômico e financeiro da empresa, os familiares ressaltam o valor emocional e afetivo da mesma.

Com o desenvolvimento deste trabalho, esperamos estar contribuindo para o campo de estudos das empresas familiares na medida em que, a partir do estudo exploratório, que contemplou a percepção de três grupos de sujeitos – consultores, funcionários e herdeiros – sobre este tipo de empresa, trouxemos uma nova compreensão das organizações administradas ou controladas por familiares.